

**Área Temática: Gestão de Pessoas**

**Título: A Influência da Cultura Organizacional nos Estilos de Liderança**

**AUTORES**

**ROSELAINÉ TAVARES FELIZARDO**

Fundação Instituto de Administração - FIA  
rosetavares@itaquera.sescsp.org.br

**MICHELLE CHIOVITTI FELIX**

Fundação Instituto de Administração - FIA  
michelle.felix@pepsico.com.br

**MARCOS AURÉLIO DE ARAUJO FERREIRA**

Universidade de São Paulo  
maferreira@gmail.com

**RESUMO**

O estudo originou-se a partir do interesse despertado nos pesquisadores em verificar o quanto a cultura organizacional pode influenciar nos estilos de liderança adotado por aqueles profissionais em posições de gestão, considerando sua relação com as respectivas equipes. Desta forma, o objetivo da pesquisa foi o de analisar a influência da cultura organizacional com os estilos de liderança dos coordenadores do SESC Itaquera. Após a aplicação dos questionários nos coordenadores e nas equipes, identificou-se que a percepção quanto ao estilo de liderança dos gestores, na percepção destes e daqueles é divergente, embora tenha alguma similaridade. Na auto-avaliação dos coordenadores destacou-se em primeiro lugar o estilo democrático, seguido do estilo coercitivo, já na avaliação das equipes o estilo coercitivo se sobressaiu. Os indícios da cultura organizacional foram identificados por meio de questionário e entrevista semi-estruturada com os gerentes e material da instituição (vídeos e documentos), onde se constatou prevalência das culturas inovadora e grupal. Após análise dos resultados foi possível estabelecer uma relação entre os estilos encontrados e a cultura organizacional, uma vez que os coordenadores estão em posição de propagadores da cultura, expondo os valores e princípios da instituição.

**Palavras-chave:** Estilos de Liderança; Cultura Organizacional; Gestão de Pessoas

**ABSTRACT**

This research has been developed based on the interest of the authors in verifying the interference of organizational culture upon the leadership styles, adopted by professionals in management positions, taking into account the relationship and perception of both, managers and team members. Therefore, the main objective of this study was to analyze the influence of organizational culture and the leadership styles of SESC Itaquera team managers. As a result of questionnaires presented to managers and respective team members, was observed that the perception of the leadership styles between managers and the team was not consonant, in spite

of some convergence. The perception of managers about themselves emphasizes the democratic style, followed by the coercionary style. The influence of the organizational culture was observed through questionnaires submitted to research respondents, combined with semi-structured interviews with executives to whom managers respond for, in addition to documents and institutional videos. The result leads to a innovative and group culture in the SESC unit which the research was conducted. After a through analyzes was possible to establish a clear relation between leadership styles of management observed and the organizational culture once managers, in the position of spanning its culture and values.

## 1 INTRODUÇÃO

Atualmente o líder tem o papel de interpretar e administrar o sentido que as pessoas dão ao trabalho e também é visto pela organização como um profundo conhecedor da cultura, sendo assim capaz de mudar o status da cultura organizacional. Nesse contexto é importante que o liderado não adote uma postura passiva e sim de alguém com interação na mudança.

A liderança associa-se a estímulos e incentivos que promovem a motivação para a mudança das pessoas para o alcance dos objetivos comuns, apresentando papel relevante nos processos de formação, transmissão e mudanças de cultura organizacional. Desde a década de 40 iniciaram-se estudos sobre os estilos de liderança, nos quais buscava-se identificar comportamentos, características específicas de um líder. Com essas características identificadas, acreditava-se que o treinamento de liderança seria suficiente para o desenvolvimento de potencialidades de cada estilo. Após vários anos de pesquisas com amostras significativas de executivos em todo o mundo, pesquisadores identificaram 06 distintos estilos de liderança (GOLEMAN, 2000).

Nesse sentido, a Cultura Organizacional tem forte relação com os estilos de liderança, segundo os referenciais que serão citados à frente, contribuindo para que os estilos de atuação dos líderes estejam alinhados com a cultura da empresa em que atuam. Embora com muitas pesquisas, alguns aspectos da liderança têm-se mostrado contraditórios e com pontos diversificados, fazendo com que alguns conceitos que eram coerentes, num dado momento, pareçam não ser suficientes para explicar a realidade no contexto atual (BERGAMINI, 2008). Segundo Schein (2001), a cultura é derivada de três forças: as crenças, valores e pressupostos dos fundadores; o aprendizado do grupo e novas crenças; e pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

É nesse contexto que a pesquisa sobre os estilos de liderança de David McClelland e os referenciais sobre os indícios da cultura organizacional foi utilizado pelos pesquisadores, com a finalidade de analisar a relação da cultura organizacional com os estilos de liderança dos coordenadores do SESC Itaquera.

Dessa forma, o objetivo geral do estudo é Analisar a relação da cultura organizacional com os estilos de liderança dos coordenadores do SESC Itaquera.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se a o referencial bibliográfico sobre os temas, liderança e cultura organizacional.

### 2.1 Liderança

A liderança é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas. Esse processo de interação humana é composto do líder ou líderes, seus liderados, um fato e um momento social. A importância em identificar a liderança é iminente ao fato de se ter equipes mais motivadas, com autonomia e que reconhecem suas responsabilidades e atividades (Bergamini, 1994).

Como descrito acima a liderança é um fator presente no dia a dia e tem sua importância na gestão de pessoas, dessa forma alguns autores iniciaram estudos a fim de ter um conhecimento mais profundo a respeito do perfil de atuação de cada um dos líderes e também de distinguir os melhores momentos e situações em que cada um desses estilos é mais apropriado. Bergamini (2008, p.127) afirma “que o principal objetivo deste programa é diagnosticar o estilo comportamental do líder, para que ele mesmo possa, por iniciativa pessoal, planejar uma estratégia comportamental mais confortável para si e para seus seguidores”.

Cada estilo tem um efeito distinto no ambiente organizacional, divisão ou equipe e, um após outro, em suas performances financeiras. Os estilos ecoam em qualquer um que lidera, é liderado ou, como é o caso de muito de nós, faz ambos. O único trabalho do líder é conseguir resultados, sejam financeiros ou não. Mas, até mesmo com todos os programas de treinamento e conselhos de pessoas especializadas, a liderança eficaz ainda ilude muitas pessoas e organizações. Uma razão, é que tais especialistas por vezes oferecem conselhos baseados em inferência, experiência e instinto, não em dados quantitativos (GOLEMAN, 2000).

Para tanto, Goleman (2000, p. 55), extraiu de uma pesquisa com mais de 3000 executivos, realizada por David McClelland onde explorou qual comportamento de liderança exato rende resultados positivos. Ele descreve seis estilos de liderança, cada um surgindo de diferentes componentes de inteligência emocional. Os estilos têm efeitos diferentes na atmosfera de trabalho de uma empresa. Segundo o autor (*id*, 2000, p. 57) destaca que

[...] a pesquisa mostra que os líderes com os melhores resultados não contam com somente um estilo de liderança; eles usam muitos deles em uma determinada semana, uniformemente e em diversos meios, dependendo das situações de negócios. [...] Oferece claro direcionamento sobre quando o gerente deve alternar entre os estilos de liderança, também se sugere enfaticamente que a flexibilidade em se alternar é muito aconselhável.

A seguir constam os diferentes estilos de liderança, identificados por Goleman:

**Quadro 1.** Seis estilos de Liderança.

	Coercivo	Confiável	Agregador	Democrático	Agressivo	Conselheiro
<b>Os modos de ação dos líderes</b>	Exige imediata obediência	Mobiliza pessoas em direção a uma visão	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Forja consenso através da participação	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro
<b>O estilo em uma frase</b>	"Faça o que digo"	"Venha comigo"	"As pessoas vêm primeiro"	"O que você pensa?"	"Faça como eu faço, agora".	"Tente isso"
<b>Implícita Competência da inteligência emocional</b>	Conduzir à execução, iniciativa, autocontrole.	Ter autoconfiança, empatia, mudança estimulante.	Ter empatia, construção de relacionamentos, comunicação.	Colaborar, liderança de equipe, comunicação.	Ter consciência, conduzir a execução, iniciativa.	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência.

<b>Quando os estilos funcionam melhor</b>	Em uma crise, no pontapé inicial de uma crise ou com problemas de funcionários.	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias estressantes	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor.	Na obtenção de resultados de uma equipe altamente motivada e competente	Na ajuda de um funcionário a melhorar o desempenho ou desenvolver força em longo prazo
<b>Impacto Abrangente no clima</b>	Negativo	Muito fortemente positivo	Positivo	Positivo	Negativo	Positivo

Fonte: Goleman (2000, p. 61)

O quadro anterior ilustra a diferença entre os seis estilos de liderança identificados por Goleman, que são fundamentais para o estudo em questão, uma vez que se pretende identificar os estilos de liderança dos coordenadores e a percepção da equipe quanto a estes estilos. Na seção seguinte serão discutidos aspectos da cultura organizacional que podem influenciar, estimular ou inibir alguns dos estilos de liderança apresentados.

## 2.2 Cultura organizacional

Segundo Schein (2001, p. 45), que apresenta uma vertente antropológica e psicanalítica, a cultura organizacional possui a seguinte definição:

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem, para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

A cultura pode ser aprendida, expressada e desenvolvida por um grupo a partir de três níveis: a) os artefatos visíveis que é a maneira das pessoas se vestirem, os padrões de comportamento, mitos, heróis (que normalmente são as lideranças que influenciaram na história da empresa e formação da cultura organizacional), estórias, rituais, cerimônias, símbolos, normas e políticas da empresa; b) os valores conscientes e compartilhados pelos grupos que norteiam o comportamento das pessoas e são mais difíceis de observar (normas e políticas que conduzem o negócio); c) os pressupostos básicos compartilhados, que estão presentes nos valores e são as certezas tácitas ou inconscientes das pessoas, que são compartilhados pelo grupo e conduz a comportamentos que se mostram adequados na solução de problemas (SCHEIN, 2001).

As diferenças culturais não fazem qualquer sentido até que se tenha descoberto e decifrado os pressupostos culturais subjacentes. Permanecer ao nível dos artefatos ou dos valores é tratar com manifestações da cultura, mas não com a essência cultural. A força cultural pode ou não estar correlacionada com a eficiência (SHINYASHIKI, 2009). Conforme este autor (*id*, 2009), “preços competitivos e liderança de mercado são importantes e o estilo organizacional é conduzido por uma árdua competitividade”.

**Quadro 2.** Perfil das competências gerenciais.

<b>Papéis da Liderança na Cultura Grupal</b>	O facilitador é orientado para pessoas e processo. Esta pessoa administra conflitos e busca consenso. Sua influência é baseada em conseguir o envolvimento das pessoas nas decisões. Participação e abertura são ativamente perseguidas. O mentor é cuidadoso e empático. Esta pessoa cuida das necessidades das pessoas e sua influência é baseada no respeito mútuo e confiança. Moral e comprometimento são ativamente perseguidos.
<b>Papéis da Liderança na Cultura Hierárquica</b>	O monitor é um especialista técnico e bem informado. Esta pessoa controla todos os detalhes e contribui com seu conhecimento. Sua influência é baseada no controle de informações. Documentação e gerenciamento de informações são ativamente perseguidos. O coordenador é confiável. Esta pessoa mantém a estrutura e o fluxo de trabalho. Sua influência é baseada na engenharia situacional, gerenciando cronogramas, atribuindo atividades, layout físico. Estabilidade e controle são ativamente perseguidos.
<b>Papéis da Liderança na Cultura Inovadora</b>	O inovador é inteligente e criativo. Esta pessoa tem a idéia de mudança. Sua influência é baseada na antecipação do futuro melhor e gera esperança nos outros. Inovação e adaptação são ativamente perseguidas. O visionário é orientado para o futuro. Esta pessoa tem foco para onde a organização está indo e enfatiza possibilidades assim como probabilidades. Direção estratégica e melhoria contínua das atividades são as marcas deste estilo.
<b>Papéis da Liderança na Cultura Racional</b>	O competidor é agressivo e decisivo. Esta pessoa persegue os objetivos e metas e fica motivado por situações competitivas. Vencer é seu objetivo principal e o foco está nos competidores externos e a posição no mercado. O produtor é orientado para tarefas e focado no trabalho. Esta pessoa consegue o trabalho realizado, trabalhando duro. Sua influência é baseada na intensidade e argumentos racionais em torno de coisas realizadas. Produtividade é ativamente perseguida.

Fonte: Shinyashiki, 2009.

Dessa forma, compreender a relação entre os estilos e a cultura passa a ser relevante a fim de compreender-se como as áreas de gestão de pessoas devem atuar a fim de obter resultados necessários à consecução da estratégia organizacional. Ou seja, verificar a influência da cultura organizacional nos estilos de liderança e vice-versa. Para tanto, a aplicação de questionários para identificação dos estilos de liderança e uma análise documental com intuito de verificar a cultura organizacional foi conduzida em uma das unidades do SESC, conforme descrito na seção a seguir.

### 3 METODOLOGIA

A fim de identificar os indícios da cultura organizacional do SESC e verificar a relação desses indícios culturais com os estilos de liderança dos coordenadores, foram utilizados questionários e entrevista semi-estruturada com os gerentes: geral e adjunto; como fonte documental para embasamento também foi utilizado o referencial disponível no site da instituição, material de apoio de treinamento (Programa de Desenvolvimento para Gestores do SESC) e um vídeo com falas do Diretor Regional, os quais abordam os valores, a missão e recomendações de atuação para os líderes do SESC.

As variáveis do estudo são qualitativas e quantitativas, pois procuram decodificar e traduzir de maneira interpretativa, os estilos de liderança dos coordenadores de áreas do SESC Itaquera e os indícios de cultura da instituição.

A pesquisa de identificação dos estilos de liderança teve caráter quantitativo e qualitativo, dividido em 2 partes, questionários de auto-avaliação com os coordenadores e questionário para as equipes. Para a aplicação dos questionários, foi concedido pela consultoria Hay Group um apoio operacional, a qual disponibilizou gentilmente o questionário, que utiliza em organizações, para a identificação de estilos de liderança. A opção de utilização dos questionários da Hay Group baseou-se no fato de que se trata do mesmo questionário citado nas pesquisas do autor David McClelland, traduzidas e citadas por Daniel Goleman, o qual é um instrumento de trabalho da consultoria, possuindo assim o respectivo direito autoral.

Para utilizar o questionário no estudo, o grupo assinou um termo de confidencialidade e responsabilidade das informações fornecidas, portanto não consta modelo dos questionários citado neste estudo. Com esse apoio operacional, a Hay Group enviou os questionários aos respondentes por meio de *e-mail* e fez a consolidação dos resultados. Para isso o grupo de estudo assinou um termo se responsabilizando pela confidencialidade das informações cedidas para o estudo.

Na segunda parte da pesquisa, foram utilizados métodos quantitativos e qualitativos. Aplicou-se questionário (quantitativo) aos gerentes: geral e adjunto para identificar indícios do perfil da cultura organizacional do SESC. Estes respondentes estão na organização a mais de 25 anos, tendo ocupado diferentes cargos de gestão. Após a aplicação foi realizada uma entrevista semi-estruturada (qualitativo), objetivando conhecer os motivos das pontuações atribuídas às questões pelos gerentes.

O universo de pesquisa escolhido foram os coordenadores do SESC Itaquera. Sendo que para a realização do estudo, selecionaram-se 5 coordenadores das áreas: Administrativa, Serviços, Manutenção Predial, Programação e Relações com o Público e Comunicação. Os outros dois coordenadores que fazem parte da estrutura foram excluídos da pesquisa, sendo que o coordenador de Alimentação é parte integrante do grupo de estudo e o coordenador de Informática, possui em sua equipe apenas 03 funcionários, o que inviabiliza a amostra mínima de 5 respondentes.

A Hay Group enviou o questionário de pesquisa por e-mail para 124 funcionários do SESC Itaquera. Entre os 108 respondentes, 5 são coordenadores e 103 fazem parte da equipe. Para que não houvesse interferência no resultado da pesquisa, os funcionários com menos de um ano na instituição e os funcionários terceirizados não participaram da pesquisa.

O universo de amostra da equipe, os quais responderam questionários avaliando os coordenadores é composto de pessoas com diferentes níveis de instrução educacional, variando de semi-analfabetos até mestres. Tal grupo foi igualmente orientado por meio de informações e instruções de preenchimento do questionário em mensagem dirigida a cada respondente. As pessoas que possuíam limitações de compreensão de texto e uso de computador foram orientadas pelas pesquisadoras durante o preenchimento. Tal orientação foi cuidadosa e restringiu-se a leitura e apoio de informática, não tendo qualquer tipo de interferência na opinião do respondente.

A combinação de técnicas de coleta e análise (questionário, entrevistas e análise documental) busca atender às recomendações de Fleury e Schein (FLEURY, 1996, p. 20) “ao discutir

possíveis técnicas de investigação dos fenômenos culturais de uma organização, Schein confere grande relevância a entrevista com estes membros fundadores, elementos-chave da organização”.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O estudo permitiu identificar os estilos de liderança dos coordenadores do SESC Itaquera na percepção destes e das respectivas equipes, e analisar a relação do perfil da cultura organizacional da instituição na formação desses estilos. Após a análise dos resultados foi possível responder aos objetivos do trabalho e questões decorrentes do propósito deste estudo.

### 4.1 Análise de Resultados – Estilos de liderança

A análise dos resultados apresentada é baseada na metodologia da Hay Group, sendo que na pesquisa o *score* Atual e Ideal são comparados a uma amostra significativa do banco de dados da Hay Group e transformados em percentis. Quanto maior o percentil, maior o índice do estilo de liderança. Um percentil 65, por exemplo, indica que a pontuação para aquela dimensão é maior que de 65% dos líderes na norma do grupo (HAY GROUP, 2009).

Da amostra de 124 funcionários que receberam a pesquisa, obteve-se 108 respostas, sendo destes: 5 (100%) coordenadores respondentes da auto-avaliação e 103 (86%) da equipe. Abaixo são apresentados cinco gráficos, sendo:

Gráfico 1 – Relatório de estilos de liderança – auto-avaliação dos coordenadores.

Gráfico 2 – Relatório de estilos de liderança – percepção da equipe.

Gráfico 3 – Relatório de estilos de liderança – comparativo entre auto-avaliação dos coordenadores e percepção da equipe.

Gráfico 4 – Relatórios de estilos de liderança – grau de dominância dos estilos na auto-avaliação dos coordenadores.

Gráfico 5 – Relatórios de estilos de liderança – grau de dominância dos estilos na percepção da equipe.

Para a análise todos os gráficos consideraram-se três diferentes níveis de percentis, sendo, segundo Hay Group (2009):

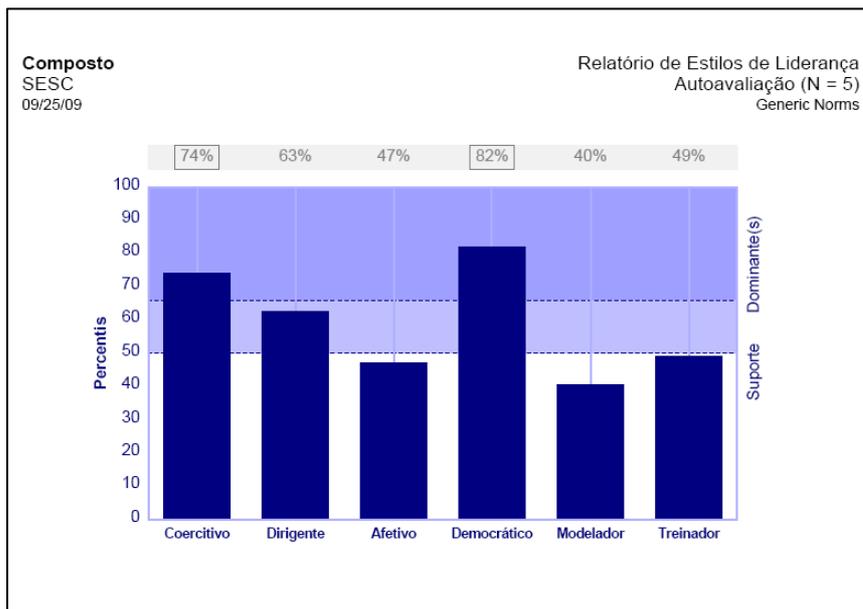
Menos percebido – Percentil de 0 a 50, significa que o coordenador não possui o estilo desenvolvido;

Suporte – Percentil de 51 a 65, significa que o coordenador possui traços do estilo, mas que não é o dominante;

Dominante – Percentil acima de 66 significa que o coordenador possui estilo desenvolvido e que este é preponderante na sua maneira de atuação.

É importante citar que os líderes conseguem melhores resultados quando contam com muitos dos estilos de liderança e que cada situação de negócio requer um estilo mais apropriado. Goleman sustenta que, com prática os líderes podem trocar entre os estilos, transformando assim a arte da liderança em ciência (GOLEMAN, 2000).

**Gráfico 1 – Relatório de estilos de liderança – auto-avaliação dos coordenadores.**

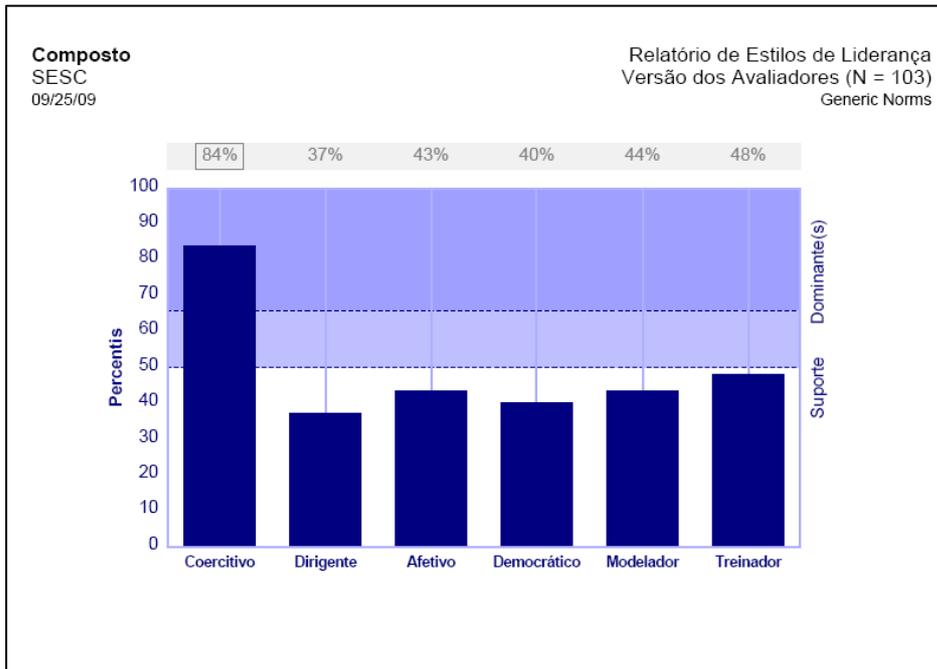


Fonte: Hay Group, 2009.

No gráfico 1, identifica-se que dos 5 coordenadores que se auto-avaliaram, 82% se denominam democráticos, 74% coercitivos, 63% dirigentes, 49% treinadores, 47% afetivos e 40% modeladores. É possível verificar entre os coordenadores que há prevalência do estilo democrático (82%), seguido do estilo coercitivo (74%), confirmando o que os referenciais acima citam sobre a importância de se ter mais de um estilo.

O estilo democrático tem como principal característica a flexibilidade do gestor, conferindo à equipe participação na tomada de decisão, sendo que essa abertura é favorecida na existência de equipes mais preparadas para oferecer conselhos seguros. Já no estilo coercitivo apresenta-se o oposto, no qual a flexibilidade é reduzida, pois exige imediata obediência e destrói o nascimento de novas idéias, podendo ser menos eficaz em muitas situações.

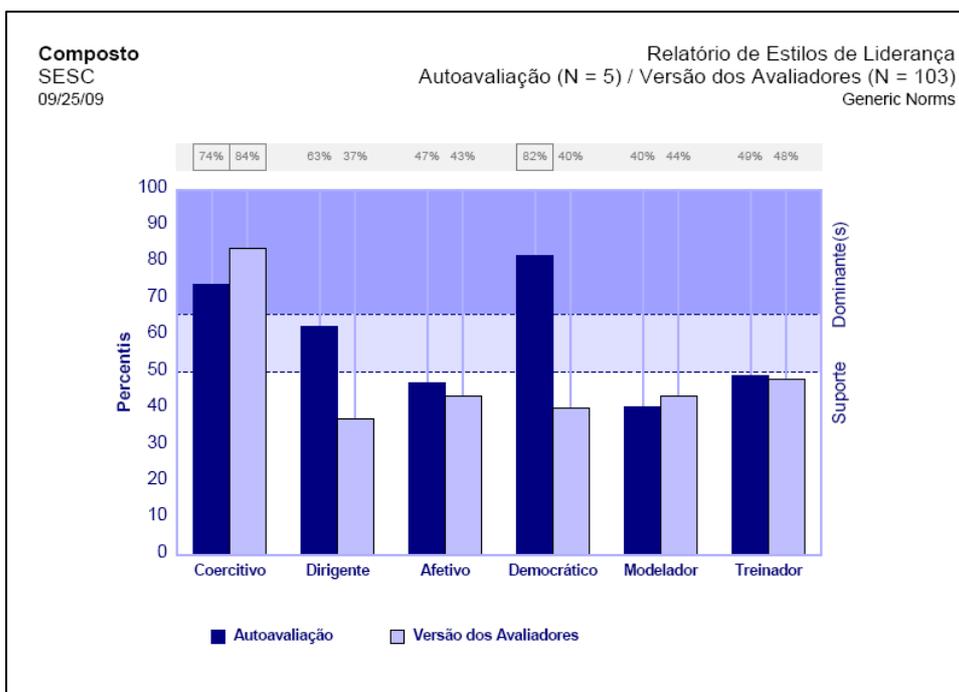
**Gráfico 2 – Relatório de estilos de liderança – percepção da equipe.**



Fonte: Hay Group, 2009.

De acordo com a percepção da equipe (Gráfico 2), a prevalência dos estilos de liderança dos coordenadores são 84% coercitivos, 48% treinadores, 44% modeladores, 43% afetivos, 40% democráticos e 37% dirigentes.

**Gráfico 3 – Relatório de estilos de liderança – comparativo entre auto-avaliação dos coordenadores e percepção da equipe.**

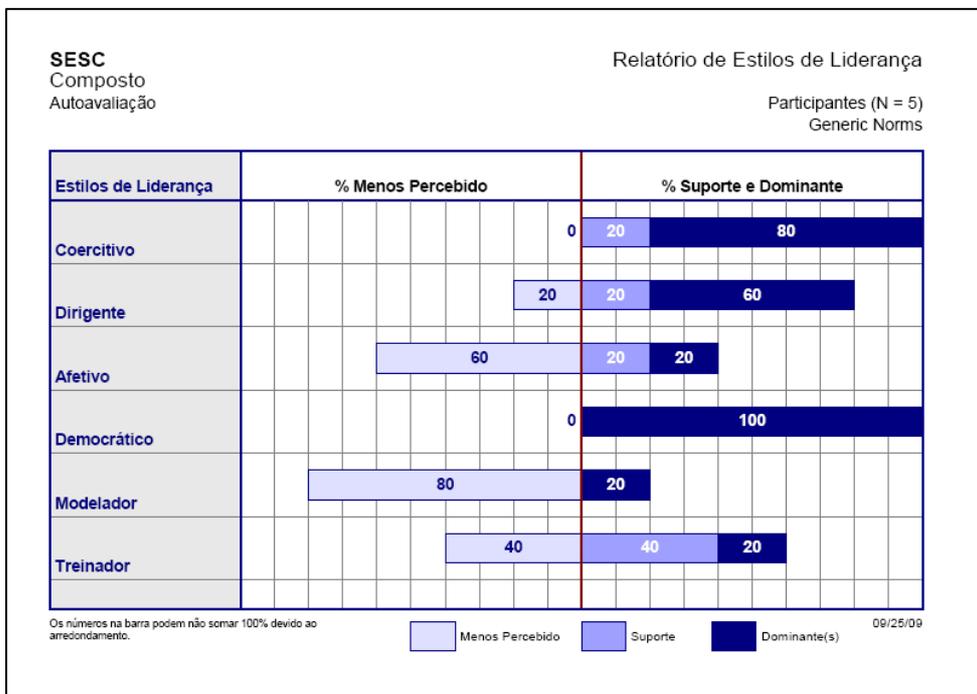


Fonte: Hay Group, 2009.

Comparando a auto-avaliação dos coordenadores com a percepção da equipe (Gráfico 3), verifica-se que há distorção entre os estilos identificados como prevalentes. Os coordenadores apresentaram prevalência no estilo democrático e as equipes os identificaram como coercitivos, porém vale ressaltar que os coordenadores se auto-avaliaram em segundo lugar como coercitivos, o que se aproxima da percepção resultante da equipe, com diferença de apenas 10%.

Vale destacar que a auto-avaliação dos coordenadores se identifica com o estimulado pelo SESC, conforme referenciado nas entrevistas dos gerentes e no vídeo do diretor regional, assistido e analisado pelos pesquisadores. Essa dicotomia de predominância de estilos chama atenção pela divergência de características entre esses dois, democrático e coercitivo, conforme citado apresentado no Quadro 1.

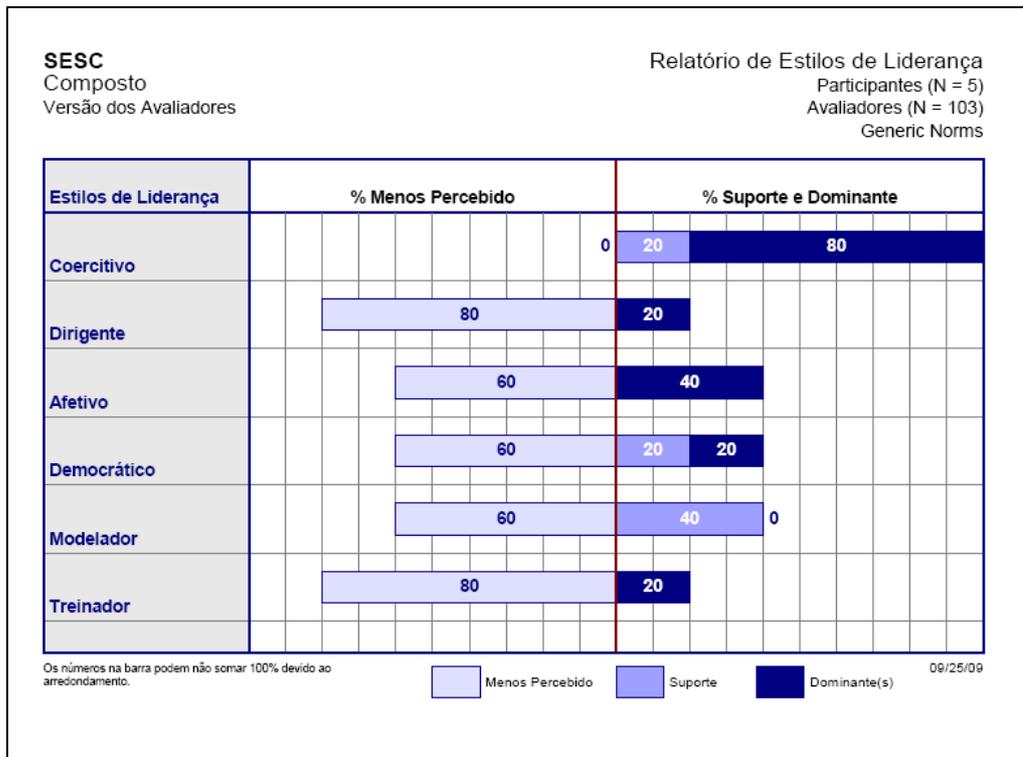
**Gráfico 4 – Relatórios de estilos de liderança – grau de dominância dos estilos na auto-avaliação dos coordenadores.**



Fonte: Hay Group, 2009.

O Gráfico 4 demonstra como os coordenadores identificaram seus estilos de atuação como líderes, sendo que os cinco possuem o estilo democrático como dominante dentre todos os estilos, seguido do estilo coercitivo, onde 4 consideraram dominante e apenas 1 identificou como suporte, por fim o estilo dirigente foi avaliado por 3 dos coordenadores como dominante e 1 como suporte.

**Gráfico 5 – Relatórios de estilos de liderança – grau de dominância dos estilos na percepção da equipe**



Fonte: Hay Group, 2009.

No Gráfico 5 observa-se que a equipe identificou que 4 dos coordenadores possuem o estilo coercitivo como dominante e 1 deles possui como suporte, este resultado equipara-se ao apresentado no gráfico 4, no qual quatro dos coordenadores também se identificaram como coercitivos e apenas um deles se identificou como suporte. Tal semelhança mostra que os coordenadores possuem uma boa percepção do seu estilo de atuação, porém não podemos afirmar que os coordenadores identificados pela equipe e na auto-avaliação, sejam as mesmas pessoas, pois para garantir a confidencialidade do estudo e preservação de todos envolvidos, a Hay Group não disponibilizou os resultados por área.

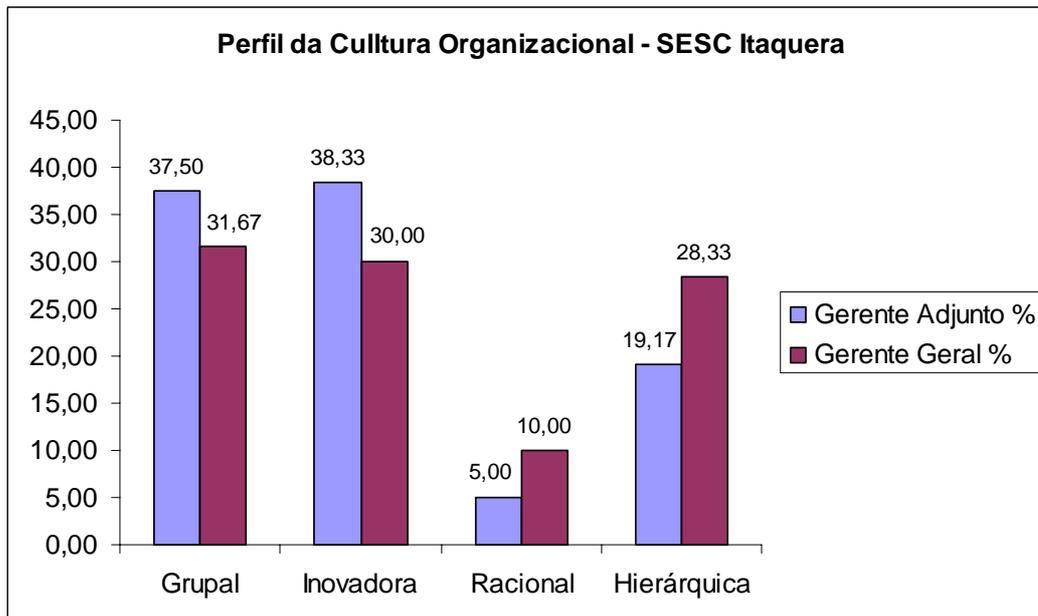
Outro resultado que chama atenção é a percepção da equipe quanto ao estilo democrático, sendo que identificaram que apenas 1 dos coordenadores tem dominância, 1 suporte, e que este estilo não é percebido nos outros 3 coordenadores; o que difere da auto-avaliação feita por eles no gráfico 4.

Este resultado enfatiza a importância de se dominar mais de um estilo de liderança e de saber o melhor momento e situação para utilizar as características de cada um deles, lembrando que o ambiente muitas vezes exige essas alternâncias, assim como referenciado por Goleman anteriormente.

#### **4.2 Análise de Resultados – Cultura Organizacional**

O gráfico abaixo reflete a consolidação dos resultados dos questionários de identificação do perfil da cultura organizacional. Foi possível constatar que tanto na percepção do gerente adjunto quanto na do gerente geral o perfil da cultura organizacional do SESC Itaquera foi identificado como predominantemente Inovadora e Grupal.

**Gráfico 6 – Identificação do perfil da cultura organizacional do SESC Itaquera na percepção do gerente adjunto e do gerente geral.**



Fonte: autores, 2009.

Nas organizações onde a cultura Inovadora prevalece, o ambiente é criativo, dinâmico e empreendedor. Os líderes são considerados inovadores e tomadores de risco (SHINYASHIKI, 2009). Embora nessa cultura seja importante ser líder de mercado, tal característica não foi reforçada pelos gerentes nos comentários durante a entrevista, pois no SESC não há competitividade e briga por resultados, pelo contrário, há liberdade de criação e incentivo na participação. Outro fator apontado é que quanto aos resultados, há diferenças entre as outras empresas do mercado e o SESC, pois a competitividade não é comum. A “cola” organizacional, entendida como modelo comportamental, é baseada na lealdade e na valorização do ambiente, inovação no desenvolvimento e na inserção cultural e educativa das diferentes classes sociais.

Quanto aos riscos a direção do SESC é considerada empreendedora e tomadora de riscos quando se trata de experimentações e pesquisas, o que faz do SESC um fomentador da cultura diferenciada. Os entrevistados também comentaram sobre como a instituição é empreendedora e criativa e na forma como estimula isso nos funcionários, sempre tomando decisões inovadoras e que motivem as experimentações. Essas são características da cultura inovadora e que se enquadram perfeitamente ao SESC Itaquera.

Na cultura grupal enfatiza-se o desenvolvimento humano e tal prática foi ressaltada em vários momentos pelos entrevistados e nas informações coletadas do vídeo, como preocupação do SESC não somente para funcionários, como também para seus frequentadores, além da valorização do trabalho em equipe e a participação das pessoas. Outro fator apontado e que caracteriza a cultura grupal é a lealdade e a tradição.

Tendo em vista os perfis da cultura organizacional identificadas no SESC, é possível perceber a luz das referências e dos resultados encontrados nos questionários sobre os estilos de liderança dos coordenadores que as premissas dessas culturas prevalentes estão presentes de formas diferentes nas práticas de atuação dos líderes.

Nota-se também que quando os coordenadores se identificam como democráticos tal percepção está alinhada aos valores do SESC, que preconiza a democratização de acesso e respeito às diferenças.

Outra informação que reforça a relação da cultura com os estilos identificados é fala do diretor regional que diz: “O bom coordenador é aquele que valoriza sua equipe, é aquele que ouve, é aquele que sabe tomar decisões, é aquele que faz uma boa leitura do seu entorno, é aquele que se preocupa com o que faz, com aquilo que está a sua volta, para que a interação seja cada vez maior, portanto, fundamentalmente um bom coordenador é aquele que administra bem a sua equipe”. A partir dessa fala fica mais nítida a relação do estilo de atuação estar associado à cultura preconizada pela instituição.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o estudo, foi possível identificar os estilos de liderança dos coordenadores do SESC Itaquera e averiguar os indícios da cultura organizacional da instituição. Os resultados da pesquisa mostram que na percepção dos coordenadores o estilo de liderança que predomina é o democrático, o que difere da percepção da equipe, a qual identificou o estilo coercitivo como predominante.

Dessa forma, o estilo de liderança dos coordenadores do SESC Itaquera na percepção deles está mais direcionado para os funcionários, preocupando-se em estabelecer relações com os mesmos e em ouvir as suas opiniões. Porém na percepção da equipe o cenário é outro, uma vez que eles identificaram que os coordenadores muitas vezes solicitam concordância imediata.

Os líderes que dominam quatro ou mais estilos, especialmente o confiável, o democrático, o agregador e o conselheiro, têm os melhores climas e desempenho de negócios (Goleman, 2000), a partir dessa afirmação notamos que os líderes do SESC atuam com diferentes estilos e coerentes com o momento e as premissas estimuladas pela instituição.

Referente à cultura organizacional foram identificados pelos gerentes os perfis inovador e grupal, os quais são compatíveis com as informações coletadas do vídeo do diretor regional (transcrito anteriormente). Verificou-se que há uma preocupação da instituição em treinar e desenvolver pessoas, citando a importância em disseminar os valores e missão, os quais são fundamentais para o sucesso do SESC.

Notou-se que o estilo de liderança percebido pelos coordenadores tem relação com a cultura da instituição, uma vez que 100% se identificaram como democráticos, ou seja, isso indica que absorveram ao longo do tempo algumas características implícitas na cultura que contribuem para a maneira deles de agir e gerenciar pessoas. Caso os estilos estejam relacionados com a cultura da organização isso será maximizado.

Sendo assim, conclui-se a partir dos resultados e das referências sobre a instituição que a cultura organizacional influencia nos estilos de liderança dos coordenadores do SESC. Tal resultado se deve principalmente por se tratar de uma instituição que possui suas raízes consolidadas e um estilo diferenciado das demais empresas do mercado.

## 5.1 Limitações da pesquisa

Uma das limitações do estudo está relacionada ao fato da amostra estar delimitada aos empregados de uma única instituição, não permitindo a generalização das conclusões. Além disso, outras limitações foram:

- A análise e interpretação dos resultados obtidos estão sujeitas à subjetividade dos pesquisadores;
- A pesquisa foi realizada somente em uma unidade do SESC, não sendo possível verificar se tais resultados refletem o contexto geral da organização.
- Ausência de histórico anterior à pesquisa sobre o tema abordado;
- O aprofundamento das análises foi impactado uma vez que os resultados apresentados pela Hay Group não foram abertos por áreas, a fim de manter a confidencialidade e preservação dos participantes e da instituição;
- O respondente pode ser influenciado nas respostas de acordo com o grau de empatia ou proximidade que possui em relação ao superior avaliado, de forma a distorcer as respostas.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre Gonçalves Ferreira. **Eu Líder – Construindo o Sucesso Corporativo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

BERGAMINI, C.W. e CODA, R. **Psicologia da Vida Organizacional: motivação e liderança**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1997.

BERGAMINI, C.W. **Liderança: Administração do Sentido**. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 1994.

FISCHER, André Luiz. **Elaboração de Monografia**. Material apresentado em aula no dia 03 de dezembro de 2008.

FLEURY, Maria Tereza L. e Fisher, Rosa Maria. **Cultura e Poder nas organizações**. 2ª ed. Editora Atlas, 1996.

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO. **Estrutura e orientações – Monografia Especialização - T4**. Material apresentado em aula no dia 03 de dezembro de 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLEMAN, D. **Liderança que Obtém Resultados**. In: Bringhenti, W.C., O que faz um líder / Harvard Business Review, Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Histórico Hay Group. Disponível em <http://www.haygroup.com.br>. Acesso em 06 out. 09.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e Arrelano, Eliete B. **Qualidade de Vida do Trabalho**. In: **As pessoas na organização**. 10ª edição, São Paulo: Editora Gente, 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MIRANDA, Danilo S. **Vídeo de apoio para treinamento: Programa de Desenvolvimento de Gestores**. SESC SP, 2007.

SAMPAIO, Jader dos Reis e Fleury, Maria Tereza L. **Uma discussão sobre cultura organizacional**. In: **As pessoas na organização**. 10ª edição, São Paulo: Editora Gente, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: Ed. Jose Olimpio, 2001.

\_\_\_\_\_. Edgar H. **Liderança e Cultura Organizacional**. In. DRUCKER, Peter F. **O Líder do Futuro**. São Paulo: Ed. Futura, 6ª edição, 1996.

SESC, **Material do Programa de Desenvolvimento de Gestores**, SESC SP, 2007.

\_\_\_\_\_. **Agende SESC Itaquera**. Organização SESC Itaquera, São Paulo, 2007.

\_\_\_\_\_. Histórico. Disponível em <http://www.sescsp.org.br>. Acesso em 04 out. 09.

SHINYASHIKI, Gilberto. **Papel da área e do profissional de RH – Cultura organizacional**. Apostila apresentada em aula no dia 01 abr. de 09.

\_\_\_\_\_. Gilberto. **Instrumento de cultura organizacional**. Exercício apresentado em aula no dia 01 abr. de 09.